

企業制度・施策と組合員のモチベーション

公益社団法人 国際経済労働研究所 準研究員 坪井 翔

本稿の目的

本稿では、人的資源管理として導入されるさまざまな人事制度や、実施される施策（以下、企業制度・施策）について、従業員の集合体である労働組合が把握することの重要性を、分析データを用いて確認する。同時に経営資源としての「ヒト」の特性と、企業制度・施策の歴史の変遷およびその背景について概説する。

1. 経営資源としての「ヒト」の特性

まず経営資源としての「ヒト」の持つ特性について説明する。企業経営は、ヒト（人的資源）、モノ（原材料や生産設備）、カネ（資本）の3つの経営資源から構成されることが指摘されている。企業経営においては「ヒト」が「モノ」「カネ」を操作することから、「ヒト」は主体的存在、「モノ」「カネ」は客体的存在であるとみなされ、特に「ヒト」が重要視される傾向がある。人的資源管理は3つの経営資源のうち、「ヒト」にかかわる管理機能を担うものであるといえる。ただし、経営資源としての「ヒト」は従業員それ自体ではなく、従業員自身の能力を活用して提供する労働サービスである点には留意する必要がある。企業が必要とする労働サービスを提供するための能力を従業員が十分に備えていたとしても、労働サービス提供に対する従業員自身のモチベーションが極端に低ければ、企業が求める労働サービスの提供は行われず（佐藤・藤村・八代，2011）。これは潜在的な従業員の能力と従業員のモチベーションの両方が揃ってはじめて、企業が必要とする労働サービスは得られ、経営資源としての「ヒト」となりえることを意味する。こうした

性質を踏まえると、経営資源としての「ヒト」の本質的な管理者は、経営者や上司ではなく、あくまで従業員自身であるといえよう。

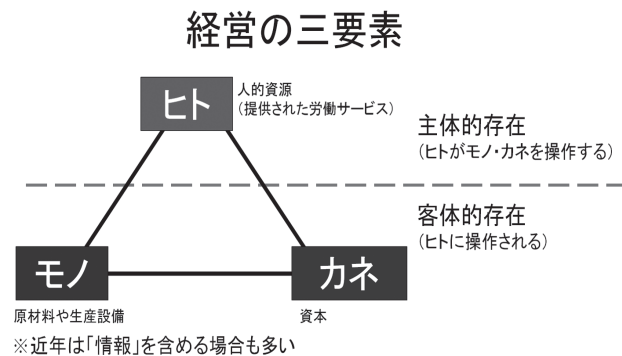


図1 3つの経営資源

雇用契約によって法律上労働サービスの提供を義務づけることは可能であるが、実際に企業が求める労働サービスの提供を従業員に強要することは、上述したように「ヒト」の本質的な管理者が従業員自身である限り、極めて困難である。こうした性質は専門性や裁量度の高い仕事となるほど顕著となる。よって、経営資源としての「ヒト」を対

象とした人的資源管理を行う上では、従業員のモチベーションをいかに維持・向上するかが重要となる。企業が導入するさまざまな制度や、実施する施策は従業員のモチベーションを維持・向上させるという人的資源管理の目的を達成するために、企業が講じる具体的な手段としてとらえることができる。

経営資源としての「ヒト」のもう一つの特徴とし

て、「モノ」「カネ」とは異なり、自身の労働サービスの提供やそれに対する評価に対して何らかの要望や不満を持っていることがあげられる。従業員の要望や不満に対処し、十分な労働サービスの提供を促進することが人的資源管理の主要な目的であり、この目標を達成するために企業は様々な制度を取り入れたり、施策を実施したりしている。

2. 日本企業における人的資源管理の現状と課題

次に、日本企業における人的資源管理の現状について確認する。日本企業は国際的には依然として高賃金であるため、必然的に高付加価値の製品・サービスを提供する戦略を取らざるを得ない(今野・佐藤, 2009)。こうした高付加価値の製品・サービスは経営資源としての「ヒト」の知恵と工夫の産物である。そのため、優秀な人材を確保し、モチベーションを高めることが競争力の基盤となる。一方で、高付加価値の製品・サービスを提供する戦略には、これらの製品・サービスには新規性が求められることに起因して、開発・生産が難しく、さらに製品化されても市場に受け入れられず、想定していたほどに売上が伸びないという不確実性が相対的に大きいというデメリットが付随する。日本企業は高付加価値の製品・サービスを提供する戦略を取らざるを得ず、そうした戦略に付随する市場リスクに必然的に直面することになるわけである。

こうした市場リスクにもかかわらず、高付加価値の製品・サービスを提供する戦略を取るうえでは、企業は経営資源としての「ヒト」を確保し、活用していくことが求められる。そのため、市場の不確実性に起因する短期的なリスクへの対応(人件費を削減することで市場リスクに備える)と、長期的な視点に立った「ヒト」の確保および育成(採用や教育に対する投資を増やす)という2つの課題を同時に解決することが求められる。このトレードオフが現在進みつつある人事管理の構造改革の背景にある。



図2 高付加価値型戦略のトレードオフ

3. 日本企業における人的資源管理の歴史的変遷

続いて第二次世界大戦から現在に至るまでの、日本企業における人的資源管理の歴史的変遷を確認する。第二次世界大戦後の復興期においては、従業員の生活の保障が重視された経営がなされており、扶養家族数や年齢、勤続年数などの職務とは直接関係のない要素によって賃金の大半が決定された。この背景には盛んな労働運動があり、労働組合の要望が強く反映されてい

た点も指摘できる。日本型経営の「三種の神器」といわれた終身雇用、年功序列、企業別労働組合は、従業員の生活の保障を第一とする経営思想を反映したものであるといえる。従業員の生活を保障するうえでは安定した雇用(終身雇用)と生計費に見合った給与を支給することが重要となる。終身雇用においては従業員の仕事および生活は、会社によって大きく影響され、従業員と会社の

利害は共通することとなる。従業員と会社の利害が共通する場合、会社の範囲で組織される企業別組合が合理的といえる。また企業と従業員の関係だけでなく、企業と株主の関係も重要な要因である。この時代は企業間で株式持合が広く行われており、短期的な収益や株価の上昇に対する株主からの圧力が強くなかったことも日本型経営を実現する一要素であった。

日本型経営の「三種の神器」は、供給能力を高めて増加する需要に対応することが重要となっていた高度経済成長期の市場環境に適応した制度設計といえる。高度経済成長期は「作れば売れる」状態といえ、市場リスクの小さい市場環境である。こうした市場環境においては、従業員が団結して働くことが重要となり、従業員間の賃金格差を拡大するとかえって従業員の団結を阻害する恐れがあった(高原, 2014)。同時に、経済成長に伴って組織も拡大していたため、役職数自体も増加している。このため、年功序列を維持しつつ、従業員に対して役職を与えることが可能であった。

しかし、石油ショックを機に、日本経済は右肩上がりの成長を維持することができなくなった。このことが重複するため組織拡大の維持が厳しくなり、役職数の増加がなくなったことを意味する。同時に年功序列においては、勤続年数が長い従業員の増加は、人件費の増加につながる。これらの要因から、年功序列による昇進・昇給という人事モデルを維持することが困難となった。こうした事態に対応するため、従業員の職務遂行能力をもとに従業員を格付けする職能資格制度が導入された。職務遂行能力が高い従業員を昇格させる一方、職務遂行能力が不十分な従業員については昇格を見送ることで、従業員を選抜した。

その後もプラザ合意などの円高誘導政策によるグローバル競争の激化によって、日本企業は更なる経営の効率化が求められるようになった。従業員の仕事の成果や成績によって人事評価を行う成果主義は、こうした厳しい市場環境に適応するために導入されたといえる。成果主義を導入した場合、企業の人件費は企業業績と連動したものとなるため、企業にとっては経営リスクを低減することが可能である。また、若手従業員を積極的に登

用するうえでも相性が良いといえる。

このように厳しい市場環境に適応するために導入された成果主義だったが、成果を客観的に評定することが難しい、成果が目に見えやすい短期的な業務に偏重しやすい、従業員同士の競争が起こりやすく、連携を阻害しやすいといったデメリットも指摘されている。現状、多くの日本企業において導入された成果主義は失敗したと評価されている(高橋, 2014)。現状では、日本企業の人的資源管理として成果主義は必ずしも受け入れられたとはいえず、成果主義の見直しが進んでいるといえるだろう。

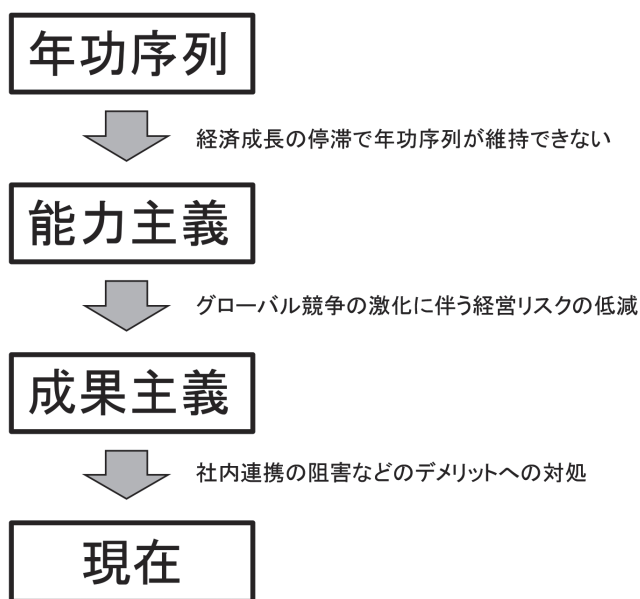


図3 人的資源管理の変遷

これまで確認してきたように、人的資源管理、そしてそれを実現するための企業制度・施策はその時々々の経済状況や市場環境に適応しながら変遷を遂げており、今後も環境の変化にあわせて調節していく必要がある。その際、上述したように人的資源管理は経営資源としての「ヒト」の活用を目的としている以上、その具体的な手段である企業制度・施策は従業員のモチベーションを引き出すように設計されることが求められる。こうした構造を考えれば、従業員の集合体である労働組合、特に従業員と会社の利害が共通する企業別労働組合にとって、企業が導入した企業制度・施策を、組合員の立場から評価・検証し、より良い企業制度・施策に向けた提言を行うことは重要だといえる。

4. 第49回共同調査「企業制度・施策に関する組織調査」

公益社団法人国際経済労働研究所（以下、国際経済労働研究所）が2015年に開始した「企業制度・施策に関する組織調査」（第49回共同調査）の目的は、日本企業における人的資源管理のために導入・改訂された企業制度・施策が、経営資源としての「ヒト」、つまり組合員のモチベーションに対して、どのような影響を与えたかを検証することである。国際経済労働研究所ではON・I・ON2調査（第30回共同調査）を長年実施しており、組合員のモチベーションに関する日本最大級のデータベースを保有している。第49回共同調査では、企業単位で導入されている企業制度・施策に関する組織調査を実施するとともに、ON・I・ON2調査のデータベースと紐づけた分析を行うことで、各種の企業制度・施策が組合員のモチベーションに与える影響を数値化し、検討している。

企業制度・施策が組合員のモチベーションに与える影響を数値化し、比較可能な形に集約することができれば、人的資源管理を行ううえで有用な企業制度・施策を弁別することができるようになる。こうした知見は、人事制度を導入する際の比較検討や、既存の制度を取捨選択する際に役立つことが期待できる。

企業制度・施策は企業単位で導入され、そこで働く従業員のモチベーションに影響を与えていると想定される。そこで、ある企業制度・施策を導入している企業と、導入していない企業の従業員のモチベーションを比較することで、それぞれの企業制度・施策が従業員のモチベーションにどのような影響を与えているかが推定できる。

従業員のモチベーションの指標としては、ON・I・ON2調査で算出されている内発指標・外発指

標を用いた。内発指標・外発指標は従業員のモチベーションを、複数の変数間の関係を加味したうえで算出される。内発指標・外発指標は「社会的望ましさ」や「評価懸念」の影響を受けにくいいため、従業員のモチベーションを精確に測定することが可能だとされている（八木・山下，2016）。同時に、内発指標・外発指標のバランスは、意識調査1年後の従業員一人当たりの営業利益額と関連していることが指摘されており、測定方法として妥当性が高い（八木・山下，2009）。また意識調査1年後の従業員一人当たりの営業利益額と関連するという性質から、各企業にとってどういった企業制度・施策を導入することが望ましいかを判断しやすいというメリットがある。従業員のモチベーションのバランスが金銭的な報酬や外的評価のような、いわゆるアメとムチによる動機づけに偏っている（過剰外発状態）企業においては、「仕事の楽しさ」といった内発的動機づけを高めるような企業制度・施策の導入が効果的であり、逆に内発的動機づけに偏っている（過剰内発状態）企業においては、外発的動機づけを高めるような企業制度・施策の導入が有効であると判断できる。ただし、内発的動機づけと外発的動機づけの間にはトレードオフの関係性があることが指摘されている（Deci, 1975）。これはアンダーマイニング効果と呼ばれ、従業員データを用いた分析（山下，1998）、神経活動（Murayama et al., 2010）でも頑健にみられている現象である。内発的動機づけと外発的動機づけの間のトレードオフの存在を考慮すると、過剰な企業制度・施策の導入はかえって従業員のモチベーションのバランスを損ねる可能性すらある点には留意が必要である。



図4 第49回共同調査「企業制度・施策に関する組織調査」

5. 分析データ・指標

2016年1月～2017年8月までに国際経済労働研究所が実施した第49回共同調査によって収集した企業制度・施策に関する組織データを分析対象として用いた。また、これらの組織データに対応する組合員の意識データをON・I・ON2調査のデータベースから抽出し、両者を紐づけて分析し

た。組合員のモチベーションの指標は上述した通り、内発指標・外発指標を用いた。組織データは各意識調査年を個別のものとして扱っており、合計76サンプルを分析対象とした。組織データの質問項目数は全393問であり、内容別に分類した場合の各質問項目数は以下のとおりである。

表1 第49回共同調査の質問内容

Q1. 労働時間・休暇	26	Q13. 中高年対策	16
Q2. 残業削減	7	Q14. 等級制度	28
Q3. 年休取得促進	4	※総合職社員と異なる等級制度を導入している場合、 一般職社員・地域限定社員・嘱託社員の等級制度 についても質問(各25問)	
Q4. 年休取得促進に関する労働組合の活動	3		
Q5. 福利厚生	42	Q15. 人事評価制度	26
Q6. 人事管理・人事評価	24	Q16. 人材育成・能力開発	20
Q7. 賃金	21	Q17. 出産・育児支援、健康管理	12
Q8. 組織人員構成	35	Q18. 情報管理	7
Q9. 管理職・専門職	12	Q19. 非正規従業員	9
Q10. 雇用	36	Q20. 生産方式・品質管理	6
Q11. 企業統治	8	Q21. その他	35
Q12. 組織	16		
合計(項目数)			393

6. 企業制度・施策と組合員のモチベーションの関係

従業員の集合である労働組合が、各種の企業制度・施策について十分に把握していることは重要である。企業制度・施策が従業員のモチベーションを高めることを目的に導入・改訂されていることを考えると、その対象である従業員の立場からの検証や改善提案は、当然ながら各企業にとって望ましい制度設計へとつながると考えられるためである。こうした検証や改善提案を行うためには、当然ながらまず自社にどのような企業制度・施策が導入されているかを把握することが不可欠である。それでは、労働組合が自社に導入されている企業制度・施策について詳細に把握している組織では、組合員のモチベーションも高いという関係性が確認されるのだろうか。上述した通り、第49回共同調査が対象としている企業制度・施策は非常に広範にわたっており、かつ質問項目数も非常に

多い。そこで、第49回共同調査の調査票に対する回答率を、労働組合が企業制度・施策について把握している程度の指標とみなし、従業員のモチベーションとの関係を検討した。第49回共同調査の調査票に対する回答率の中央値は68.3%であった。

下図は調査票への回答率と従業員のモチベーション(内発指標・外発指標)の関係を、回帰分析という統計手法を用いて検討した結果を、ベクトル図によって示している。図中の矢印の向きは影響の方向を示しており、矢印の長さが影響の強さを示している。分析の結果、調査票への回答率と内発指標の間には統計的に有意な関係性がみられたが、外発指標との間には統計的に影響があるとはいえなかった。また、影響の強さとしては、調査票への回答率が5%高まると、内発指標が0.9ポ

イント高くなるという関係がみられた。内発指標は従業員の内発的動機づけの程度を示す指標であるため、労働組合が企業制度・施策について十分に把握し、導入・改訂された企業制度・施策について従業員の立場から評価・検証や改善に向けた提言がなされている組織ほど、従業員が楽しさや生きがいをもって働ける環境となっていると解釈できる。

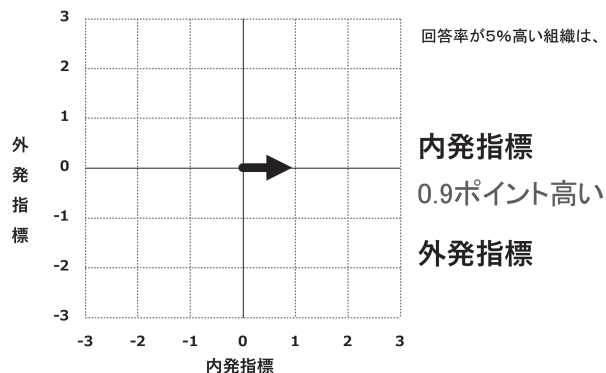


図5 調査票への回答率と従業員のモチベーション

7. まとめと今後の展望

本稿では、人的資源管理とその対象となる経営資源としての「ヒト」の特性について確認し、人的資源管理の具体的な手段である企業制度・施策の歴史の変遷とその背景について紹介するとともに、労働組合がそうした企業制度・施策について把握することの重要性を、データを交えて確認してきた。その結果、経営資源としての「ヒト」の持つ主体性という特徴から予測されたとおり、従業員の立場から企業制度・施策を評価・検証することの有用性が示された。同時に、企業制度・施策は市場環境にあわせて変容させる必要があることが、これまでの歴史の変遷からみても明らかである

といえる。そのため、人的資源管理の在り方としては市場環境に適応させるべく絶え間ない改善が求められるとともに、労働組合による検証も同様に継続的に行われることが望ましいといえる。意識調査によって測定された組織の状態を踏まえて、内発指標・外発指標のバランスを改善するために必要な制度を検討するうえで、第49回共同調査が提供するデータは有用であるだろう。一方で、分析の精度を高めるとともに、業種別にみた企業制度・施策の影響分析や、企業制度・施策の導入前後の比較分析など、より詳細な検討を行うためには、さらなるデータベースの拡充が求められる。

<参考文献>

Deci, E. L. (1975) *Intrinsic motivation*. New York ; Plenum.
 Murayama K, Matsumoto M, Izuma K, Matsumoto K (2010) Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(49):20911-20916.
 今野浩一郎・佐藤博樹(2009)「人事管理入門(第2版)」日本経済出版社
 佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2011)「新しい人事労務管理(第4版)」有斐閣

高原暢恭(2014)「賃金・賞与制度の教科書」労務行政
 高橋伸夫(2004)「虚妄の成果主義 ー日本型年功制度復活のススメ」日経BP社
 八木隆一郎・山下京(2016)「ワーク・モチベーションと企業業績 ーリーマンショック前後ー」Int'lecowk, 71(2), 7-20.
 八木隆一郎・山下京(2009)「ワーク・モチベーションと企業業績: 日本的企業文化の持つ意味」Int'lecowk, 64(2), 7-19.
 山下京(1998)「産業場面における内発的動機づけの研究 ー有能性と自律性を中心として」大阪大学博士学位論文